在互联网 + 背景下传统出版转型升级的几点思考

董 瑞
（北京航空航天大学出版社有限公司，北京 100191）

摘 要：信息技术、数字化产业的高速发展，让出版业进入了一个崭新的时代。面对新形势、新业态，传统出版企业转型升级势在必行，在此过程中面临的各种问题也成为行业发展需要研究的新课题。【目的】文章探讨传统出版企业在网络化、数字化转型升级过程中存在的误区，并提出转型是思维的革命，而不是转行到其他行业，同时就传统出版企业面临的各种挑战——转型升级思路不够清晰、创新意识不足、缺乏复合型人才、营销策略理念落后，给出了实践过程中的总结和应对方法。【方法】做好顶层设计，打造品牌优势；分清转型升级中的“变”与“不变”，坚持“内容为王”；借助外力，推动数字化转型；提升编辑综合素养，构建人才队伍，实现全社一盘棋的良性工作机制；实现编辑和发行人员角色的相互融合。【结果】【结论】希望通过这些工作中的经验总结，推动传统出版企业在发挥既有优势的同时实现新的突破，开创崭新的局面。

关键词：互联网 +；传统出版；转型升级；内容为王；编发融合　**中图分类号：**G236.3　**文献标识码：**A
文章编号：1671-0134（2023）01-097-04　**DOI：**10.19483/j.cnki.11-4653/n.2023.01.018
本文著录格式：董瑞 . 在互联网 + 背景下传统出版转型升级的几点思考 [J]. 中国传媒科技，2023（01）：97-100.

随着信息技术、数字产业的高速发展，传统出版企业的转型升级已是大势所趋。在此形势下，出版从业人员感受到了转型升级的紧迫性以及对未来企业发展的重要现实意义，并积极、主动地探索符合自身发展的道路。在摸索前进的过程中，当代出版从业人员会陷入误区，会面临挑战，同时也会分析形势，迎难而上，在各自的细分领域打开新的局面。

1. 传统出版企业转型过程中存在的认识误区

1.1 网络化、数字化转型误区

将出版产业视为夕阳产业的大有人在，不少从业人员也感觉自己所处的行业四面楚歌：人力、材料成本的日益攀升，渠道、电子书对纸质书的巨大冲击，店铺零售大幅下滑……在大家一筹莫展之时，忽然发现互联网来到了身边，紧接着，工业 4.0、CPS、C2M、O2O、互联网 +、智慧工厂等新概念纷至沓来。于是，部分传统出版企业急于向互联网转型，向数字化升级，花费大量时间和精力搭建编审平台、销售平台、读者服务平台，开发营销 App。可是，平台搭建好了、App 开发出来了，出版企业发现缺少相关的专业技术人员对其进行运营和维护，于是又转向寻找互联网专业人才。

根据《2020-2021 年中国数字出版产业年度报告》的数据，互联网广告（4966 亿元）、在线教育（2573 亿元）、移动出版（移动阅读、移动游戏等，2448.36 亿元）、数字音乐（710 亿元）处于收入榜前四位。2020 年，互联网期刊、电子书、数字报纸（不含手机报）的总收入为 94.03 亿元，在数字出版总收入中占比为 0.7%，较 2019 年的 0.9% 和 2018 年的 1% 来说，继续处于下降阶段。这表明书报刊在数字出版方面收入增幅低于其他数字出版服务收入的增幅。

剥离互联网广告、在线教育、移动出版、在线音乐等营业收入后，在一个更为细化的出版领域中，已经呈现出了平台化的竞争态势，喜马拉雅、百度阅读、京东、网易云阅读、知乎等数字平台汇聚了海量内容资源，也在数字出版的产值中占据了大量份额，传统出版企业在技术层面无法与上述平台抗衡。

在这样的行业背景下，传统出版企业自己开发、运营编审、营销平台，完全摒弃传统出版程序，全面向所谓互联网“转型”，在投入巨资后，只是单纯地将现有的编、印、发出版环节数字化，给纸质出版生产流程披上一层“数字化”的外衣，或者将已有纸书内容转变成单纯的数字图书，笔者认为这种模式是对互联网、数字化转型的错误认识。阿里巴巴、京东这样的网络平台，从其创业发展到今天的成就，是在特殊的时代背景下，经过几十年的积累发展起来的。传统出版企业的原班人马中基本没有懂 IT、大数据、互联网的技术研发人员，即便是将平台的开发外包，但是后期的运营人才在传统出版企业中也是稀缺的。在当前的形势下，出版企业，尤其是中小出版企业，投入巨资搞开发，然后再投入巨资做运营，冒如此巨大的投资风险，是十分不现实的。

1.2 转型是思维的革命，而不是转行

企业转型是指企业通过对自身业务和管理进行结构性改革，获取经营绩效的改观；是企业重新塑造自

身竞争优势，提升企业价值，达到新的企业业态的过程；是指在自己熟悉的行业和领域内，跳出原来的思维框架，从而改变现状，求得生路，在熟悉的轨道上做创新。只有在一个行业内专注地经营，长期精耕细作，才能发现行业发展中的关键问题是什么，才能针对这些关键问题找到有效的解决办法。转行是指从一个行业和领域转移到另一个全新的行业，与自己之前的业务领域相关性比较弱，甚至完全无关。

在 AI 的时代背景下，百度推出了无人驾驶汽车。那么，百度是转行做汽车了还是顺应 AI 时代而成功地转型了？众所周知，无人驾驶汽车是利用车载传感器来感知车辆周围环境，并根据感知所获得的道路、车辆位置和障碍物信息，控制车辆的转向和速度，通过车载传感系统感知道路环境，自动规划行车路线并控制车辆到达预定目标。因此，无人驾驶汽车的核心是强大的数据处理和图像处理技术，这恰恰是百度最擅长的领域。互联网搜索和地图业务为其积累了海量的数据，这些数据为无人驾驶技术提供了基础性保障；其在语音识别、机器视觉、数据挖掘、深度学习等领域的丰厚积累，更是无人驾驶必不可少的核心技术。由此可见，百度开发无人驾驶汽车不是转行了，而是其在 AI 时代背景下成功转型升级的典型案例。

对传统出版企业来讲，转型是在数字化、网络化、信息化推动介质、媒体、平台发生变化的产业背景下，在读者购买方式、阅读习惯改变的社会背景下，从传统图书市场推进到新兴阅读市场，以及知识服务、知识付费市场的过程；是立足出版产业，通过改变传统思维，提升技术手段，重塑出版社新活力，而不是跟风转移到自己完全陌生、不擅长的互联网行业。一个企业贸然转到全新的行业，既没有行业经验，又没有客户基础，失败是大概率事件。

2. 传统出版企业转型升级过程中面临的挑战

2.1 转型升级思路不够清晰

在互联网 + 背景下，技术进步在诸多方面不断颠覆与重塑着出版业态，虽然各出版企业对转型升级的迫切性有了较深刻的理解和认同，但是如何适应新技术带来的冲击，如何充分认识和利用联通数字出版和传统出版的互联网，如何平衡好社会效益和经济效益，中小出版企业如何在大出版集团的夹击下深耕细分出版领域，如何在经营压力下谋求创新和发展，如何摆脱技术、资金和人力的困境……这些问题困扰着很多传统出版企业，若未能有清晰的思路解决这些问题，那么企业的转型升级将受到很大制约。

2.2 创新意识不足

传统出版企业在过往的发展中，有相对稳定的读者群，求稳心态较强，创新意识不足。一方面，互联网使人们获取信息的途径更便捷，出版企业往往更注重技术，而忽略了产品和内容的创新；另一方面，在图书营销及售后、渠道建设、内容和作者资源整合、编辑加工及校对等环节的工作方式和方法上缺乏创新；同时出版社的管理制度、绩效考核体系和奖惩机制依旧原地踏步，停留在传统的纸质出版阶段，难以适应现代信息技术的进步和发展。[3] 所以传统出版企业虽然手握多年来积累的客户群体，但若不在上述几方面不断进取，开拓创新，就无法打开新的突破口。

2.3 缺乏复合型人才

人才队伍是出版企业可持续发展的第一要素。首先，从编辑自身来看，在数字化浪潮的大背景下，出版业的载体形式、作者队伍、出版内容、用户的消费行为等都在悄然变化，编辑也面临着严峻的转型考验。传统出版企业的编辑普遍具有良好的教育背景和扎实的专业功底，能够感知相关专业领域的知识前沿，开拓新的选题方向。但面对从单纯的纸质图书编辑向全媒体编辑转型的新挑战，仅依靠其原有的知识结构无法满足互联网时代的新需求。[1] 编辑缺乏互联网时代所需的策划思路、营销理念、引流策略、市场意识。其次，从出版企业整体人员结构上看，传统出版机构往往行政人员多、编辑人才少，同时编辑、发行、市场、数字出版、版权、网络维护等部门的人员工作相互平行，交叉点少，缺乏沟通，导致满足本岗位需求的专业人才多，但同时精通融媒体环境下的出版、营销、版权等的复合型人才不足。

2.4 营销策略理念落后

图书营销是出版企业发展的重要一环，而传统出版企业普遍存在只有发行、缺乏营销的问题，发行人员对图书的了解不够深入，对图书的推介仅停留在征订单的形式。发行人员与一线编辑之间缺乏业务交流，两者之间未建立通畅的数据传输通道：选题策划阶段，发行人员参与度低，不能从市场和读者需求角度给出意见或建议，各种销售数据和读者需求未能被编辑及时、有效地接收和利用；后期因缺乏磨合沟通，导致不能利用渠道，尤其是电商、自媒体等新媒体进行精准营销，由此导致前期策划与后期销售严重脱节。售后未能充分利互联网与读者互动，收集读者信息和反馈，增加读者黏性，提升读者再次购买相关产品的欲望，甚至在读者群中挖掘新的作者。

3. 转型升级过程的对策

3.1 做好顶层设计，打造品牌优势

新媒体不断挤压着出版市场，传统出版企业要拓展自身的发展空间，就要从全局角度进行规划：在工作方式、工作内容、工作流程上进行改革和创新；在员工的业务培训和能力提升方面发力，使其了解和掌

握互联网应用技能，并运用互联网思维解决实际问题，让全体员工对自己的事业保持前进的动力；打造策划、编校、发行、市场、版权、衍生产品开发等全流程的深度融合模式，把技术、内容、平台和业务有机地结合起来。即从市场需求出发，从读者需求出发，制定更有效、更高水平、更高质量的发展策略，提升传统出版企业的综合竞争力。

同时，传统出版企业还应着力打造自身品牌，这样既有利于出版社双效益的提升，也有利于长远发展。在我国科技出版领域，很多出版社出版计算机类图书，但是读者在选同类图书时，更多地倾向于人民邮电出版社、清华大学出版社和电子工业出版社出版的计算机类图书；有多家出版社出版建筑类图书，但是让读者信任的，还是中国建筑工业出版社出版的建筑类图书。这就是坚持专业出版的初心，在某一领域深耕细作所带来的品牌效应，市场和读者也对它们的坚持给予了回报。出版社立足自身优势，用一本本好书为自己赢得了用户、赢得了口碑，同时也赢得了企业的未来。

3.2 分清升级中的“变”与“不变”，坚持“内容为王”的策略

在人类战争史中，士兵使用的武器从棍棒升级到刀枪，再升级到飞机导弹，不断改变；“以迂为直”“以患为利”“知己知彼，百战不殆”的战术，千百年来从未改变。从春秋时代的《孙子兵法》到普鲁士时代的《战争论》，中外皆是如此。一个伟大将军的制胜法宝，从来都是不变的兵法，而不是不断升级的武器。传统出版企业升级也是如此，无论是开发编审平台还是搭建增值服务平台，无论是微博、微信营销还是网络直播带货，无论是传统印刷还是数字印刷，都是出版企业赢得“战争”的“武器”，“千举万变，其道一也”，无论“武器”怎么升级，始终不变的、能够赢得市场的还是高质量的出版内容。一本本高质量的出版物汇聚成出版企业的品牌优势，无论出版模式如何变迁，营销渠道如何改变，出版企业都会凭借自身的品牌优势跨越障碍，求得发展。反之，如果出版内容质量差，哪怕有阿里巴巴、京东、当当这样的平台提供支撑，企业也会逐渐走向衰败。

3.3 借助外力，推动数字化转型升级

传统中小出版企业在建立在线开放学习平台、制作数字化出版平台等方面面临技术、资金和运营方面的压力，因此，借助外力推动数字化转型升级成为一条可选之路。这样可以有效规避风险，同时争取来自于技术企业的优势，在技术、经验、资源等方面实现互补。例如，笔者所在的出版社与北京智启蓝墨信息技术有限公司合作开发云教材。该公司依托其移动交互式数字教材核心技术体系，为出版社和读者提供移动交互式数字教材、校园移动学习平台。出版社则依托自身在策划、作者资源、信息整合等方面的优势，提供优质的内容资源。双方合作出版的《飞机总体设计》云教材在 2021 年获评“首批全国交通运输类十大优秀云教材”。

传统出版和数字出版相互融合的步伐进一步加快，这一点还体现在传统纸质教材和数字化资源密切结合的新形态一体化教材的蓬勃发展上。新形态一体化教材中涉及的数字资源可以是微课、习题库、素材库、课件等，可以利用作者在学校课程建设过程中的成果，在编辑的甄选和加工下，融入教材之中，以此降低制作成本，提高出版效率。例如，笔者负责的高职高专教材《公差配合与技术测量（第 5 版）》一书中，就融入了作者在一流课程建设中录制的游标卡尺、万能角度尺、外径千分尺、三坐标测量机等多种精密测量工具的使用方法和注意事项的微课视频，使教材内容更丰富、更直观。

3.4 提升编辑综合素养，构建人才队伍，实现全社一盘棋的良性工作机制

全国一流出版社都有一支高质量的编辑队伍，这一点是毋庸置疑的。出版企业的水平和影响力，除作者及书稿质量外，编辑作为图书的编辑与策划执行人，其政治素养、业务能力、科研能力、创新能力和敬业精神也在一定程度上决定了出版物的质量。

编辑一方面要利用尽可能多的机会(如编辑培训、社内讲座、专业群分享、关注专业公众号等）不断学习专业技能和出版知识，另一方面要充分调动已有的内容资源、作者资源、各种新技术，在选题策划、图书呈现形式、图书宣传推广及后期服务、衍生产品等方面发力。在互联网 + 背景下，各出版企业也纷纷在各大平台开通公众号，编辑应从以往“为他人做嫁衣裳”的幕后走到台前，为自己的图书产品代言。例如，北京大学出版社的编辑为《中西印哲学导论》做了视频推介，以人们熟知的就医为例，通过中国、西方和印度的医生问诊及确诊方式的不同，利用图片、讲解、视频等多媒体手段，以素描的方式勾勒出三方在哲学上的不同特点，编辑用贴近人们生活的实例将“高大上”的哲学思想娓娓道来，该书在北京大学出版社的京东自营旗舰店中有 1000 多条评论，其中就不乏通过推介视频激起购买欲望的读者的留言。

构建合理人才梯队。出版企业要及时招聘，补充新鲜血液，同时老编辑又要将精益求精的工匠精神传递给年轻编辑；新编辑既要及时适应岗位需求，快速成长，又要发挥年轻人好奇心强、接受新鲜事物快的特质，将各种新技术、新方法带入工作中，以求实现新的突破。

此外，编辑还应加强与社内各部门的有效沟通。优秀的编辑都是出色的产品经理，从策划、营销到售后服务，对图书进行全流程管理，因此须与社内各部门建立目标一致、相互理解、互为补充、紧密合作的良性工作机制，共同推进产品的开发和创新。[2]

3.5 编发角色相互融合，充分利用售后数据

图书营销不是孤立的，不是单一部门的职责，营销意识应贯穿于策划、设计、生产、宣传、销售及售后服务等各个环节。编辑和营销人员应适应新形态下读者阅读方式、产品形态和推广方式的变化。编辑要更多地了解销售渠道变化、分析市场数据，营销人员则要更深入了解产品，参与营销创意，以此增进对对方工作的理解，促进编发工作的相互融合，实现图书策划及营销的协同效应。编辑和营销人员应共同参与网络化营销队伍的建设，充分利用京东、当当、天猫等传统电商，以及新媒体平台(如出版社的微信公众号、微信视频号、微博、抖音、快手、B 站），拓展营销的深度和广度。[8]

良好的售后服务既有助于提升出版社整体的品牌形象，而且对售后大数据的整理和挖掘有助于了解和分析细分市场情况。通过搭建作者、读者和出版社的三方交流平台，举办各种学术交流活动，提供图书配套资源等方式收集读者信息及反馈，以此建立大数据平台，充分利用和分析这些海量精准的用户数据可为策划和营销提供支持。例如，笔者 2020 年策划的《无人机通信与导航》是一本适用于无人机工程类、飞行制导控制类、航空飞行器类、电子信息类等专业教学的本科教材，该书出版后，通过提供配套素材的方式收集到二十余所用书院校的信息，并与授课老师建立了联系。近期该书改版，笔者和该书作者建立了微信群，利用之前收集的信息，邀请用书老师入群，建言献策：就第一版教材的整体结构提出各自的看法，同时修改书中的错误和不妥，供作者参考。有了读者的意见和建议，作者的改版工作更有方向性；同时读者参与了改版，也更期待新版教材的出版，又增加了读者黏性。此外，《无人机通信与导航》一书是北京航空航天大学出版社策划的“无人机专业应用型人才培养规划教材”中的一本，通过该群，还成功推广了该系列教材以及与无人机相关的其他图书，并建立了北京航空航天大学出版社无人机图书的品牌，形成了“策划—营销—售后—再推广、再策划”的良性循环。

结语

国家推进出版业转型升级的相关政策不断出台，大数据、人工智能、云计算、5G 等技术的不断发展以及与出版业的深度融合，给传统出版企业转型升级带来了更多的机遇与挑战。出版企业应明确自身定位，整合优质资源，发挥传统优势，借力外部资源，勇于开拓创新，不断适应市场和技术的变化，寻求新的突破，开启崭新局面。

参考文献

[1] 林子 . 新媒体融合时代传统出版的转型与发展策略 [J]. 中国传媒科技，2022（8）：103-106.

[2] 陈守平 .“互联网 +”背景下如何做好科技图书的出版 [J]. 中国传媒科技， 2021（11）：28-30.

[3] 王文婷 . 互联网思维下数字出版发展新趋向探索 [J]. 中国传媒科技，2021（2）：75-77.

[4] 冯宏声 . 深化数字化转型升级 激发内容产业新动能（在第二届中国新闻出版智库高峰论坛上的发言）[J]. 科技与出版，2018（7）：39-44.

[5] 黄世昆 . 数字化背景下高校出版社转型升级研究 [J]. 科技传播，2021（6）：84-86.

[6] 张志林 . 出版与科技融合 加快产业转型升级——国家数字复合出版系统工程推进转型的路径观察 [J]. 科技与出版，2015（8）：8-12.

[7] 刘成勇 . 实施创新驱动 推动转型升级 实现融合发展——国家数字复合出版系统工程总体架构 [J]. 科技与出版，2014（11）：4-7.

[8] 蒋建平 . 化解编发管理瓶颈 促进产品整合营销 [J]. 出版参考，2018（2）：49-50.

[9] 顾爱彬 . 新时代出版企业如何转型升级 [N]. 中国新闻出版广电报，2017-10-31.

[10] 刘丹丹 .“互联网 +”下高职新形态一体化教材开发与建设 [J]. 传媒论坛，2021（5）：161-162.

[11] 何龙，谢俊波 . 地方科技出版社转型升级模式探索 [J]. 科技与出版，2017（11）：123-126.

[12] 李海涛 . 高质量发展背景下大学出版社图书营销探索 [J]. 出版广角，2022（7）：61-64.

[13] 王益友 . 后疫情时代小型出版社营销拓展初探 [J]. 中国出版，2021（11）：61-64.

作者简介：董瑞（1982-），女，山东济南，工学硕士，北京航空航天大学出版社科技出版中心策划编辑，副编审，研究方向为科技类教材、专著的编辑和策划。

（责任编辑：张晓婧）